

УДК 339.137.2:664.6

Т. В. Федорова

асистент

ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет»

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ**

Визначено особливості розвитку підприємств хлібопекарської галузі, які враховано при використанні системного та структурно-функціонального підходу для розробки концептуальної моделі управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств. Запропоновано напрями підвищення їх конкурентоспроможності та економічно обгрунтовано інноваційні нововведення в діяльність цих підприємств. Представлено узагальнені результати математичного моделювання з метою прогнозування майбутньої поведінки підприємства при зміні будь-яких внутрішніх параметрів, які були оцінені кількісно. Відповідно до отриманих результатів обрано конкурентні стратегії розвитку підприємств хлібопекарської галузі та ефективного управління їх конкурентоспроможністю.

Ключові слова: управління, конкурентоспроможність підприємства, хлібопекарська галузь, інноваційний розвиток, хлібопекарська продукція.

Постановка проблеми

Хлібопекарська галузь України відіграє значну соціальну і стратегічну роль, задовольняючи потреби населення в основному продовольчому продукті. За останні роки в галузі виникла низка проблем, пов'язаних зі зменшенням обсягів виробництва хлібопродуктів, зношенням основних фондів підприємств, відсутністю інвестицій у розвиток галузі. Загострення конкурентної боротьби на ринку хлібопродуктів, стрімкі інтеграційні процеси негативно впливають на ринкові позиції регіональних виробників хлібопродуктів, у зв'язку з чим постала нагальна необхідність пошуку нових підходів до управління підприємствами хлібопекарської галузі та їх конкурентоспроможністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Наукові аспекти конкурентоспроможності підприємства, забезпечення стабільності його фінансового становища, досягнення високого конкурентного статусу розкрито у роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема Л. В. Балабанової [1], Т. І. Гончарук [2], Г. О. Крамаренко [3], А. А. Мазаракі [4], В. А. Мошнова [5], Я. І. Обідіної [6], В. А. Павлової [7], Т. М. Плотичиної [8], І. О. Соловйова [9], О. В. Ставицького [10] та ін. Однак, окремі положення теоретичного обгрунтування, науково-методичного забезпечення та вирішення практичних проблем ефективного управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств досліджено недостатньо, що й обумовлює актуальність дослідження.

Мета, завдання та методика досліджень

Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування нових підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств хлібопекарської галузі. Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємств хлібопекарської галузі. Завданням дослідження є визначення особливостей діяльності хлібопекарських підприємств, які враховуються при побудові нової концептуальної моделі управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств. Методологічною основою дослідження є системний та структурно-функціональний підходи до побудови структурно-функціональної моделі управління конкурентоспроможністю підприємств хлібопекарської галузі. Для досягнення поставленої мети були використані такі методи: абстрактно-логічний, метод економіко-математичного моделювання, розрахункові методи оцінки ефективності використання інновацій.

Результати досліджень

Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств недостатньо впровадження лише внутрішніх змін діяльності підприємства. Оскільки на її рівень мають великий вплив чинники зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу, першочергово слід звернути увагу саме на ці чинники та розробити ефективний механізм управління ними. Щоб схематично візуалізувати взаємодію сфер впливу на рівень конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств, визначено основні складові ефективного управління конкурентоспроможністю. На рис. 1 запропоновано концептуальну модель управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств на регіональному та державному рівнях функціонування хлібопекарської галузі, визначено вплив на рівень конкурентоспроможності окремого виробника та ефективність управління галуззю на вказаних рівнях. Ми вважаємо модель концептуальною, тому що вона визначає структуру модельованої системи, властивості її елементів і причинно-наслідкові зв'язки, суттєві для досягнення мети моделювання. З метою визначення впливу кожного визначеного рівня на конкурентоспроможність підприємства, деталізовано їх окремо, вказуючи на вдосконалення необхідних елементів управління.

Відтак, на державному рівні «Управління хлібопекарською галуззю» запропоновано включити до Проекту галузевої програми розвитку хлібопекарської галузі на період до 2020 року такі положення: запровадити механізм компенсацій споживачам підвищення вартості соціальних сортів хліба за державний рахунок (доплати до заробітної плати, пенсій, стипендій тощо); збільшити обсяги забезпечення виробників хлібопродуктів пільговим борошном з Аграрного фонду (на сьогоднішній день рівень забезпеченості складає лише 15%); знизити податкову ставку підприємств хлібопекарської галузі для

вивільнення коштів на розвиток інноваційної діяльності підприємств; розробити програму пільгового кредитування підприємств хлібопекарської галузі; розробити ефективний механізм протидії тіньовій діяльності суб'єктів ринку хліба та хлібобулочних виробів й сприяння його легалізації; розробити систему державних дотацій на виробництво соціальних сортів хлібобулочних виробів; сприяти залученню інвестицій у хлібопекарську галузь.

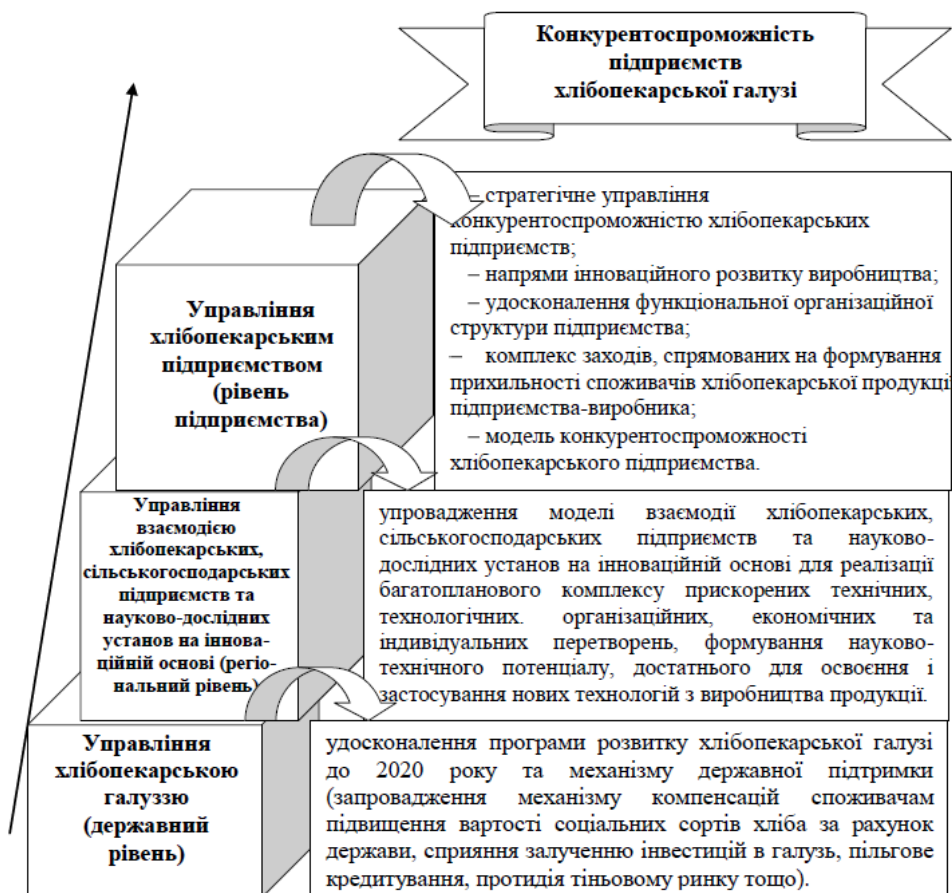


Рис. 1. Концептуальна модель управління конкурентоспроможністю підприємств хлібопекарської галузі

Джерело: розроблено автором.

Окрім внесення зазначених пунктів до проекту розвитку хлібопекарської галузі, слід проконтролювати практичну реалізацію запропонованих заходів, щоб вони незалишалися лише теоретичними рекомендаціями.

На регіональному рівні «Управління взаємодією хлібопекарських, сільськогосподарських підприємств та науково-дослідних установ на інноваційній основі» слід запровадити реалізацію однойменної моделі для реалізації багатопланового комплексу прискорених техніко-технологічних, організаційно-економічних та індивідуальних перетворень, формування науково-технічного потенціалу, достатнього для освоєння і застосування нових технологій виробництва продукції. Підвищення конкурентоспроможності місцевих товаровиробників та приведення якості їх продукції у відповідність з європейськими та світовими стандартами сприятиме процесу інтеграції з ЄС, що є одним із пріоритетних напрямів реалізації Стратегії розвитку Херсонської області на період до 2020 року.

На рівні підприємства «Управління хлібопекарським підприємством» реалізується ключовий етап щодо вирішення проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі подальшими напрямками. По-перше, урахування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства має охоплювати такі функціональні системи: планування управління конкурентоспроможністю, стратегічну організацію і мотивацію управління конкурентоспроможністю, загальне стратегічне управління конкурентними перевагами та стратегічний контроль. Інтеграція між окремими підсистемами, компонентами системи управління конкурентоспроможністю забезпечується поглибленням кооперації внутрішніх взаємозв'язків і формуванням єдиної узгодженої інформаційної системи.

По-друге, поступовий інноваційний розвиток виробництва підприємств хлібопекарської галузі можливий за рахунок підвищення якості продукції та скорочення витрат на її виробництво. Досягти цього можливо завдяки впровадженню оновленого асортименту хліба та хлібобулочних виробів для лікувально-профілактичного та дієтичного харчування; упровадження в діяльність підприємства високопродуктивних та енергозберігаючих ротатійних печей серії «Ротор-Агро», річний економічний ефект від використання яких складе 66585,7 грн на рік з терміном окупності 7 років. Удосконалення функціональної організаційної структури підприємства за рахунок створення відділу маркетингу, дозволить збільшити обсяги реалізації продукції преміум-сегменту на 7–10 %, а витрати на збут підвищаться лише на 5 %.

По-третє, розроблений комплекс заходів, спрямованих на формування прихильності споживачів хлібопекарської продукції підприємства-виробника, сприятиме підвищенню іміджу підприємства, та в майбутньому забезпечить створення бренду за рахунок таких нововведень: зниження собівартості продукції (впровадження нового високопродуктивного та енергозберігаючого обладнання); впровадження нових рецептур, покращення смакових властивостей та натуральності продукції; налагодження ефективного комунікаційного зв'язку зі споживачем через інтенсивну рекламну компанію (бігборди, інформаційні

листівки щодо властивостей хліба із лікувальними, профілактичними та дієтичними властивостями у лікарнях міста та області, спортивних закладах, участь у виставках, ярмарках, проведення дегустацій хлібобулочних виробів преміум сегменту); створення власної торговельної мережі реалізації хлібопекарської продукції та системи довгострокових взаємовідносин із посередниками та партнерами.

По-четверте, запропонована модель конкурентоспроможності хлібопекарського підприємства надасть можливість вірного вибору конкурентної стратегії, узгодженої з умовами роботи хлібопекарської галузі, професійними навичками керівництва, рівнем стратегічного планування на підприємстві і врахуванням розміру наявного капіталу, яким володіє конкретне підприємство.

У процесі побудови моделі застосовано метод математичного моделювання, що дозволяє виявити особливості функціонування хлібопекарського підприємства, передбачати майбутню поведінку підприємства при зміні будь-яких параметрів. У моделі всі взаємозв'язки змінних оцінені кількісно, що дозволяє отримати більш якісний і надійний прогноз.

З переліку внутрішніх конкурентних переваг, що визначають ринкові позиції господарюючого суб'єкта, були виокремлені найбільш вагомі складові: конкурентоспроможність продукції, фінансовий стан підприємства, ефективність маркетингової діяльності, рентабельність продажів, імідж підприємства, ефективність менеджменту. Порівняльну оцінку здійснено за даними трьох основних підприємств-виробників хлібопекарської продукції на ринку Херсонщини: ПАТ «Херсонський хлібокомбінат», ПрАТ «Миколаївхліб» та ПАТ «Одеський коровай». Отримані результати розрахунків узагальнені в табл. 1.

Таблиця 1. Внутрішні конкурентні переваги конкуруючих хлібопекарських підприємств

Показник	ПАТ «Херсонський хлібокомбінат»	ПрАТ «Миколаїв- хліб»	ПАТ «Одеський коровай»	Ідеальний варіант
Конкурентоспроможність продукції	0,80	1,31	0,90	1,00
Фінансовий стан підприємства	-0,33	-0,40	-0,31	1,00
Ефективність маркетингової діяльності	0,18	0,19	0,87	1,00
Рентабельність продажів	0,16	0,37	0,39	1,00
Імідж підприємства	0,80	0,87	0,96	1,00
Ефективність менеджменту	0,17	0,23	0,25	1,00

Джерело: власні дослідження.

Використовуючи дані табл. 1, побудовано багатокутник внутрішніх конкурентних переваг для ПАТ «Херсонський хлібокомбінат» за фактичним рівнем конкурентоспроможності та ідеальним варіантом, для досягнення рівня якого спрямовані складові трирівневої концептуальної моделі управління конкурентоспроможністю підприємств хлібопекарської галузі (рис. 2 та 3).

Фактичний рівень конкурентоспроможності ПАТ «Херсонський хлібокомбінат» відображає недоліки існуючої стратегії його розвитку. Так, відповідно до отриманих результатів дослідження, загальна стратегія означеного товариства повинна мати дві функціональні стратегії: наступальну стратегію поведінки на основі інтенсивного комплексу маркетингу та стратегію контролю за витратами.

Не менш важливою складовою загальної стратегії розвитку даного підприємства є інтеграційна стратегія, яка базується на пріоритетності взаємодії ПАТ «Херсонський хлібокомбінат» із сільськогосподарськими підприємствами та науково-дослідними установами, і, у першу чергу, ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет», для формування науково-технічного потенціалу, достатнього для освоєння і застосування нових технологій виробництва продукції.

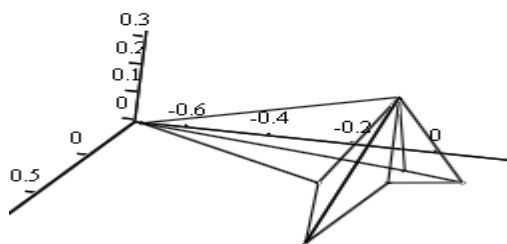


Рис. 2. Фактичний рівень конкурентоспроможності ПАТ «Херсонський хлібокомбінат»

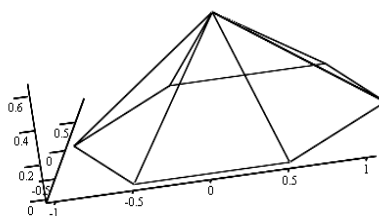


Рис. 3. Ідеальний варіант конкурентоспроможності ПАТ «Херсонський хлібокомбінат»

Джерело: власні дослідження.

Отже, запропонована концептуальна модель управління конкурентоспроможністю підприємств хлібопекарської галузі дозволяє створити сприятливі умови для розвитку хлібопекарської галузі країни, враховуючи інтереси кожного учасника взаємодії, визначає критерії співпраці суб'єктів

господарювання на регіональному рівні та лобіювання інтересів місцевого виробника на державному рівні. Сукупність зазначених змін на кожному рівні позитивно вплине на ефективність діяльності конкретних підприємств галузі та їх конкурентоспроможність.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Існуючий рівень конкурентоспроможності регіонального виробника хліба та хлібобулочних виробів є низьким і потребує реалізації всіх складових запропонованої концептуальної моделі та всебічної підтримки державних органів управління розвитку хлібопекарської галузі України щодо забезпечення продовольчої безпеки держави. З метою досягнення оптимального рівня конкурентоспроможності регіональних виробників хліба та хлібобулочних виробів, у контексті зниження собівартості продукції та розширення ринків збуту, у своїх подальших дослідженнях для вирішення проблем ціноутворення у галузі, ми плануємо приділити більше уваги не лише маркетинговому підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі, а й ресурсному.

Література

1. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: монография / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк: ДонГУЭТ им. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.
2. Гончарук Т. І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості / Т. І. Гончарук // Актуальні проблеми економіки : Науковий економічний журнал. – 2004. – № 2. – С. 130–145.
3. Крамаренко Г. О. Фінансовий менеджмент: підручник / Г. О. Крамаренко, О. Є. Чорна. – 2-ге вид. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 520 с.
4. Мазаракі А. А. Конкурентоспроможність торговельних підприємств та методи її оцінки : підручник / А. А. Мазаракі, Л. О. Лігоненко, Н. М. Ушакова. – 1999. – С. 67–69.
5. Мошнов В. А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия [Електронний ресурс] / В. А. Мошнов / Корпоративный менеджмент. – 2014. – Режим доступу: http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml
6. Обідіна Я. І. Методологічні основи підвищення конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств / Я. І. Обідіна. – Суми: видавничо-виробниче підприємство «Мрія – І» ТОВ, 2009. – 61 с.
7. Павлова В. А. Розробка моделі вибору конкурентної стратегії промислового підприємства / В. А. Павлова, Р. В. Губарев // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики, 2010. – № 1 (9). – С. 5–17.

8. *Плотицина Т. М.* Основные проблемы и возможности практической оценки конкурентоспособности предприятия/ *Т. М. Плотицина* / Весник ТГТУ, т. 16, 2010. – №2. – с. 465–473.

9. *Соловійов І. О.* Маркетингові аспекти діяльності суб'єктів ринку хлібобулочних виробів // *І. О. Соловійов, О. О. Мурзак* // Економіка АПК. –2005. – № 2 (124). – С. 112–118.

10. *Ставицький О. В.* Особливості організації інноваційної стратегії на підприємствах хлібопекарської галузі [електронний ресурс] / *О. В. Ставицький*. GISAP. – 2010. Режим доступу до інформації: Режим доступу: <http://www.icp-ua.com/ru/node/476>
